

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3148](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3148)

## Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar

Mg. Adaía Loida Ortiz Guizado

[adaia.loida@gmail.com](mailto:adaia.loida@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3445-0291>

Doctorando Universidad César Vallejo

Lima- Perú

### RESUMEN

Los retos actuales en una sociedad globalizada, implican que las escuelas brinden una educación de calidad, con servicios de eficiencia y eficacia, estableciendo políticas de desempeño que aporten a la efectividad de la gestión educativa. Este artículo analiza dichas políticas de desempeño directivo y su influencia en la efectividad de la gestión pública de la educación escolar. Para ello, se aplicó el método analítico-sintético, a fin de analizar y sintetizar lo relevante de la teoría escrita respecto al desempeño directivo y la efectividad de la gestión pública. Se identificaron como resultados que la efectividad de la gestión escolar se logra con la interacción de la eficacia y la eficiencia, por lo tanto, permite elevar la calidad educativa; así mismo la evaluación de desempeño directivo, es otro componente que contribuye a esta efectividad. Se concluye, que la evaluación influye directamente en la efectividad de la gestión escolar, por lo que, es necesario que los directivos se sometan permanentemente a las evaluaciones, a través de indicadores de desempeño, pues esto permite medir todo el proceso, y evidenciar si el directivo cumplió con las competencias inherentes al cargo que desempeña.

*Palabras clave:* efectividad; gestión pública; gestión escolar; evaluación; desempeño directivo.

Correspondencia: [adaia.loida@gmail.com](mailto:adaia.loida@gmail.com)

Artículo recibido 10 agosto 2022 Aceptado para publicación: 10 septiembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Ortiz Guizado, M. A. L. (2022). Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 874-892. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3148](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3148)

## Influence of the assessment of managerial performance and its effectiveness on the public management of school education

### ABSTRACT

The current challenges in a globalized society imply that schools provide quality education, with efficient and effective services, establishing performance policies that contribute to the effectiveness of educational management. This article analyzes said management performance policies and their influence on the effectiveness of public management of school education. For this, the analytical-synthetic method was applied, in order to analyze and synthesize the relevance of the written theory regarding managerial performance and the effectiveness of public management. The results were identified that the effectiveness of school management is achieved with the interaction of factors that allow raising educational quality, likewise the evaluation of managerial performance, is another component that contributes to this effectiveness. It is concluded that the evaluation directly influences the effectiveness of school management, therefore, it is necessary for managers to permanently submit to evaluations, through performance indicators, as this allows to measure the entire process, and show whether the manager fulfilled the competencies inherent to the position he holds.

**Keywords:** *effectiveness; public management; school management; evaluation; managerial performance.*

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los avances y a los cambios modernos, es necesario que las instituciones tanto públicas y privadas, logren la efectividad en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de brindar un servicio de calidad de forma eficiente y eficaz, de modo que se evidencie su status de aceptación y confiabilidad en la población usuaria. Según Alarcón et al. (2020) menciona que el término de efectividad está vinculado a los resultados previstos, entre el equilibrio de la eficacia y eficiencia, además de la relación de los resultados alcanzados y los propuestos (p. 177).

La evaluación de las políticas públicas educativas, mide el cumplimiento de los estándares de calidad en las instituciones educativas (IIEE) a través de los servicios y recursos prestados, garantizando la participación de todos los actores de la comunidad educativa, en especial, de los grupos más vulnerables. En este orden de ideas es indispensable establecer procesos de reforma en las evaluaciones de desempeño educativo, con el propósito de mejorar la enseñanza y aprendizaje en condiciones de oportunidad, equidad y justicia.

La gestión educativa, se relaciona directamente con las políticas educativas promovidas por el Estado, y la gestión escolar como eje fundamental del liderazgo pedagógico, se enlaza con las acciones del equipo de trabajo de una institución educativa y constituye uno de los dominios de evaluación del desempeño directivo.

Para garantizar la visión de un líder pedagógico, es imprescindible contar con los roles y responsabilidades, que generen mayor impacto en la calidad de la enseñanza – aprendizaje; de igual modo, se debe enfocar en el acompañamiento y monitoreo del trabajo docente, para que los estudiantes demuestren aprendizajes de calidad.

El presente artículo es el resultado de la revisión documental, cuyo objetivo fue abordar las definiciones de la efectividad de la gestión pública, el desempeño directivo y la gestión escolar, a partir del abordaje conceptual de diferentes autores, en el contexto de la evaluación de la calidad educativa y su efectividad en los aprendizajes.

Para realizar la revisión bibliográfica se aplicó el método analítico-sintético y el deductivo-inductivo, analizando y sistematizando en forma global lo relevante de la teoría escrita, así como estableciendo las generalizaciones en función al tema propuesto, para luego extraer las teorías planteadas (Rodríguez & Pérez 2017).

En este artículo se considera, las secciones de resumen, introducción, argumentación, discusión y conclusiones; en la argumentación se considera la revisión de la teoría sobre el concepto de efectividad, gestión pública, gestión escolar, dimensiones del desempeño directivo y la influencia de la evaluación del desempeño directivo en la gestión escolar.

## **METODOLOGÍA**

Para la presente investigación se empleó un diseño no experimental, de tipo descriptivo. La información se recabó haciendo uso del análisis documental, estando la población constituida por todos los datos de interés, respecto de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Efectividad de la Gestión Pública**

#### ***Gestión pública***

La gestión pública es el conglomerado de procesos y acciones, que los funcionarios públicos deben administrar adecuadamente, utilizando con pertinencia los recursos públicos y satisfacer las demandas y necesidades de los pobladores de menores recursos económicos.

Morveli (2021) menciona que la gestión pública constituye el nuevo modelo de solución a los problemas de gobierno de tipo jerárquico. Es decir, las necesidades que surgen del diagnóstico de la situación problemática, constituyen la agenda de trabajo para la gestión institucional

En esta misma línea Machin (2019) sostiene que la gestión pública debe mejorar los parámetros de eficacia y eficiencia, con la finalidad de brindar respuestas satisfactorias a las necesidades y demandas de los ciudadanos (p. 213).

En tal sentido la gestión pública es considerada como el proceso y conjunto acciones interrelacionadas que realizan los servidores públicos, mejorando la eficiencia y eficacia en los servicios que brindan a la sociedad como partes esenciales de la función pública.

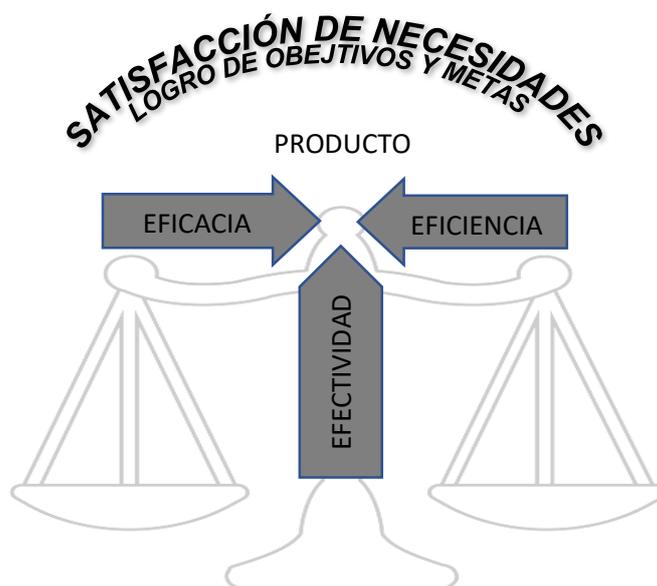
#### ***Concepto de Efectividad***

Las Instituciones públicas deben tener presente la efectividad como parte de su servicio permanente hacia la población. Al respecto Alarcón et al (2020) y García (2019), definen la efectividad como el equilibrio entre la eficiencia y eficacia, por el cual se logran alcanzar los objetivos propuestos por la institución, cuya finalidad es de satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad.

Por lo tanto, según los autores antes indicados, mediante la efectividad se procura superar las expectativas y el logro de las metas propuestas; además, ninguno de estos términos se puede considerar de manera separada, puesto que cada uno ofrece una medida parcial de la efectividad, de manera que es necesaria la visión de integralidad de los factores desempeño institucional y el logro de los indicadores que contribuyen a la satisfacción de las necesidades, tal como se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 1.**

*Representación integrada del concepto de efectividad.*



*Fuente: elaboración propia a partir de Alarcón et ál. (2020) y García, et, ál. (2019).*

En consecuencia, podemos decir que, la efectividad se entiende como el balance entre la eficiencia y la eficacia, teniendo en cuenta que la eficacia es el logro de algo que se espera, y la eficiencia es la capacidad de lograr las metas trazadas, es decir conseguir los objetivos planteados optimizando tiempo y recurso.

La eficiencia y la eficacia, son términos que, a la interacción de éstas, se logra la efectividad en la gestión pública, para ello se tomará en cuenta factores que favorecen al desarrollo de la efectividad.

#### ***Factores de la efectividad de la gestión pública***

Dentro de una sociedad, que requiere satisfacer sus necesidades y demandas, las instituciones públicas son las encargadas de brindar un soporte administrativo para que a través de las políticas públicas se cumplan estas demandas.

Es así que Alarcón, et al. (2020) y Melati, et al. (2020) indican que para lograr buenos resultados en la gestión pública y ésta sea efectiva se debe considerar dimensiones de

suma importancia para el bienestar de la sociedad.

### ***Eficacia***

García, et al. (2019) menciona que la eficacia, está asociada a la capacidad de impartir cambios estratégicos; así mismo considera que el logro de la eficacia está directamente ligada al resultado de ciertos indicadores como: grado de calidad, confiabilidad de la calidad, flexibilidad y grado de satisfacción al usuario, los cuales son indicadores que permiten incrementar la operatividad de la gestión.

### ***Eficiencia***

García, et al. (2019), indica que la eficiencia, se relaciona con los esfuerzos que se realiza frente a los resultados que se obtienen; así mismo menciona, que este factor se logra con la combinación de mecanismos informales y formales, con la finalidad de influir en la actitud de las personas que forman parte del equipo, la optimización del tiempo y la gestión.

De este modo, la aplicación equilibrada de las dimensiones de eficacia y eficiencia conllevan a la efectividad de la gestión pública, lo cual muestra la relación directa del equilibrio de la gestión con el resultado alcanzado, es decir una contribución esencial a la cadena del valor público deseado; por lo tanto, son factores claves que identifican la gestión y sirven como fundamento para la evaluación de desempeño.

Siendo la gestión pública, garante para una buena gobernanza y gobernabilidad, es necesario tener en cuenta la efectividad de la gestión. Cabana, et al. (2020) considera que los gobiernos, deben articular las políticas públicas, reforzando los valores éticos en los trabajadores públicos, lo cual favorece a la efectividad en la gestión; así mismo indica que el desempeño del estado, depende de la eficiencia y la calidad de las políticas, de igual modo el Estado debe considerar diferentes estrategias de control, con la finalidad de detectar posibles desviaciones, respecto a los objetivos planteados por la institución (p. 105). Por lo tanto, los gobiernos son los encargados de articular las políticas públicas, para cumplir los objetivos propuestos que son cubrir las necesidades y demandas de los usuarios.

### **Efectividad de la Gestión Escolar**

La efectividad de la gestión escolar forma parte de la política publicas educativas, siendo los retos actuales en la sociedad globalizada, que las escuelas brinden una educación de

calidad, con eficiencia y eficacia además de tener la aceptación y confiabilidad de la población usuaria del sistema educativo.

Al respecto, Barba, et al. (2021) al referirse sobre la calidad educativa indica que es un conjunto multidimensional, que engloba a estrategias, políticas y prácticas que precisan todo el proceso educativo (p. 294).

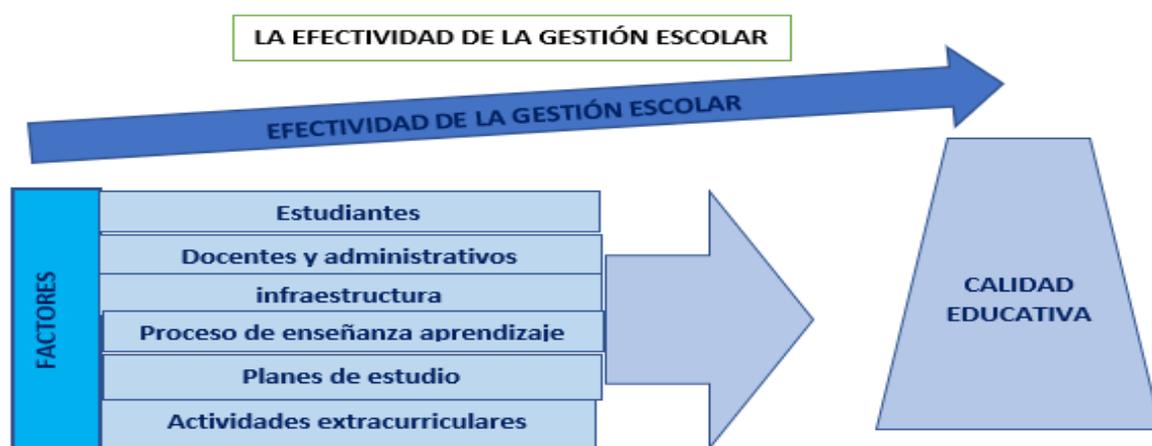
De igual manera Quintana (2018) se refiere a la calidad como un juicio de valor que se le da a las expectativas, necesidades y logros que se esperan alcanzar en una comunidad o una persona (p. 267), pero al referirse a la calidad educativa, menciona que dicho término no se puede homogenizar, puesto que no todas las instituciones educativas se encuentran en el mismo nivel, porque dependen de las condiciones, la realidad pedagógica, sus necesidades y expectativas (p. 728)

En términos más concretos la calidad educativa, comprende la prestación de un servicio educativo al estudiante, respetando el derecho que le asiste a recibir una buena educación en igualdad de oportunidades de manera pertinente con eficiencia, eficacia y equidad.

La interacción dinámica de los factores de apoyo a la gestión escolar conlleva al logro de la calidad educativa y con ésta se alcanza la efectividad de la gestión escolar, tal como se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 2.**

*La efectividad de la gestión escolar*



*Fuente: elaboración propia a partir de: García, et, ál. (2018); Coloma, et, ál. (2021); Crissien, et al (2019).*

La interacción de los factores de apoyo con eficacia y eficiencia son de mucha importancia para llegar a lograr la calidad educativa y al haber logrado este atributo, se llega a alcanzar la efectividad de la gestión escolar; para corroborar lo anteriormente dicho se tomó en cuenta a Crissien, et al (2019), quien argumenta que la calidad educativa, está asociada a factores: humanos, de gestión pedagógica y administrativa. García, et al (2018), como también Coloma, et al (2020), confluyen que la calidad educativa es el servicio prestado a la comunidad educativa con pertinencia, con eficacia y eficiencia, y estos indicativos deben ser parte del actuar permanente de los diferentes actores de la educación.

### **Gestión Escolar**

La gestión escolar, es todo un proceso sistemático, que busca el fortalecimiento de la institución educativa, a través de los aspectos pedagógicos, administrativos, trabajo colegiado y en equipo y el compromiso de todos los actores educativos; así mismo se considera que la gestión escolar es la capacidad de generar mejores políticas institucionales, que involucran a toda la comunidad educativa, cuya finalidad es de apoyar el desempeño directivo y de los docentes. García et al (2018) mencionan que la Gestión escolar, está principalmente en manos de los directivos, quienes tienen que buscar la interrelación de los diferentes actores involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje (p. 214), en esta misma línea, Quintana (2018) indica que la Gestión Escolar, conlleva a la calidad educativa y, por ende, se debe ver desde una óptica global, donde se establecen líneas de acción, con el propósito de articular y revolucionar el sistema educativo (p. 277).

En tal sentido la gestión escolar, es la capacidad de generar mejores políticas públicas, siendo el directivo el que dirige y el que busca la interrelación entre los diferentes actores educativos, con la finalidad de apoyar el desempeño docente y mejorar la enseñanza aprendizaje, para elevar la calidad educativa.

### ***Dimensiones de la Gestión Escolar***

La gestión escolar implica determinar metas, planificar, teniendo en cuenta los saberes, habilidades, capacidades competencias del personal involucrado en esta tarea.

García (2021) considera dentro de la gestión escolar, dimensiones que fundamenten la práctica directiva, que se visualiza en la siguiente figura.

Figura. 3.

*Dimensiones de la gestión escolar.*



*Fuente: elaboración propia a partir de García, (2021)*

La **dimensión pedagógica – didáctica**, se define como un conjunto de situaciones planificadas y organizadas que se relacionan entre sí, liderado por el directivo, cuyo propósito es garantizar el proceso de enseñanza aprendizaje; ésta implica el conocimiento de la concreción del currículum, los procesos pedagógicos y didácticos de las diferentes áreas de enseñanza, el conocimiento disciplinar (conocimientos, teoría de las diferentes áreas), el proceso de la evaluación a los estudiantes teniendo en cuenta el enfoque formativo. Así mismo la gestión pedagógica, se define como un conjunto de situaciones planificadas, organizadas que se relacionan entre sí, liderado por el directivo, con la finalidad de garantizar el proceso de enseñanza aprendizaje (García, 2021)

Las Instituciones educativas, son las responsables de revolucionar los procesos pedagógicos, dentro de una cultura ética y participativa, que tenga la misión de orientar, acompañar y fortalecer las capacidades de todos los integrantes de la comuna educativa, así mismo crear escenarios favorables, para que los estudiantes sean artífices de su propio aprendizaje, desarrollando habilidades de autonomía para un aprendizaje significativo y relevante

**Dimensión comunitaria**, García (2021), define como la relación que existe entre la escuela y su comunidad, es decir la función de proyectarse a la comunidad, dándose a conocer a nivel, académico, social, cultural y científica, con la finalidad de aportar al desarrollo de la población, respetando las prácticas ancestrales, culturales y sociales propias de su comunidad (p. 10). Teniendo en cuenta lo anteriormente citado, las escuelas tienen la función de proyectarse a la comunidad, dándose a conocer a nivel, académico, social,

cultural y científica, con la finalidad de aportar al desarrollo de la población, respetando las prácticas ancestrales, culturales y sociales propias de su comunidad.

**Dimensión administrativa**, esta dimensión se relaciona con las tareas administrativas, inherentes al directivo, la cual es proveer de los materiales y recursos requeridos para brindar una educación de calidad y obtener las metas trazadas. de la misma manera, García et al (2018) y García, (2021), indican que la administración está ligada directamente con el cargo del directivo, cuya función es la consecución de metas de manera eficaz y eficiente, propiciando la interrelación y fomentando el aporte de los demás.

Por lo tanto, el directivo es considerado como el administrador de la empresa educativa, cuya característica es de un líder que inspire confianza, realice su trabajo de manera eficiente y eficaz, delegando funciones de forma colegiada a los demás miembros de su institución, con la finalidad de buscar el bienestar de sus docentes y estudiantes, alcanzando las metas propuestas y que la institución que dirige tenga estándares de calidad y excelencia.

**Dimensión organizacional cooperativa**, considera a las diferentes acciones realizadas de manera organizada por parte de los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia en bien de la educación, teniendo en cuenta el organigrama de su institución, las funciones que cada actor realiza, la distribución de las tareas tanto individuales y colectivas.

A manera de conclusión, Soto, et, ál. (2020) precisan que las cuatro dimensiones se interrelacionan, teniendo en cuenta la forma de la orientación de la escuela, así mismo los procesos de apoyo, también lo relacionado con el aspecto curricular y de formación y por último la relación de la institución con su contexto, (p. 124)

### **Evaluación del desempeño directivo**

La evaluación del desempeño directivo, tiene la finalidad de mejorar los estándares de calidad en las escuelas públicas, a través de ciertos indicadores.

#### ***Desempeño directivo***

El desempeño directivo se refiere a las acciones visibles que realiza el director en relación al trabajo que desempeña, bajo ciertos criterios que tienen que ser evaluados de acuerdo a las políticas educacionales.

### ***Componentes del desempeño directivo***

Indicadores de desempeño, buscan medir la eficacia de la gestión y todo el proceso que permite la cobertura de los servicios educativos, cuya responsabilidad recae en el director.

Competencias directivas, lo que se pretende es valorar de forma cualitativa del desempeño directivo, con el recojo de evidencias, como son medibles tienen competencias conductuales.

### ***Evaluación del desempeño directivo.***

Una de las políticas públicas en el sector educación, es la evaluación del desempeño directivo, cuyo objetivo es mejorar la gestión escolar brindando un servicio educativo de calidad en igualdad de oportunidad a todos los estudiantes, respetando la diversidad cultural, con inclusión, equidad, basada en valores y principios.

La evaluación de desempeño, consiste en medir a todo el proceso, con la finalidad de evidenciar si el directivo cumplió con las competencias inherentes al cargo que desempeña, es así que Guartán, et al. (2019), considera, como un proceso, que involucra distintos aspectos para proporcionar resultados y estas al ser analizadas, permitan resaltar las fortalezas y las debilidades, (p. 16), de igual señala que la evaluación de desempeño, debe suministrar evidencias reales de lo que hace o deja de hacer, cuyo propósito es brindarles una retroalimentación de acuerdo a los resultados observados. Refiriéndose a este tema, también Matabanchoy et al. (2018) afirma que la evaluación de desempeño es un proceso indispensable dentro de una organización, al ser manejado como un instrumento de gestión, la cual favorece al desarrollo profesional y personal de los trabajadores. (p. 177), en esta misma línea, Nadeem (2020) sostiene que la evaluación de desempeño, tiene dos propósitos, de responsabilidad y de mejora (p. 132).

Por lo anteriormente dicho, la evaluación de desempeño directivo, se considera como la medición objetiva de manera integral sobre las diferentes competencias directivas: profesional, académico, productividad, pedagógica y las diferentes aptitudes y habilidades relacionados al comportamiento intrapersonal e interpersonal relacionados a su trabajo, además enfatizar en una evaluación y estimular, favorece el aspecto emocional y por lo tanto aumenta el compromiso con la institución.

### ***Liderazgo pedagógico.***

Un líder pedagógico es considerado como el impulsor del trabajo colegiado de todas las

personas involucradas en el proceso de enseñanza aprendizaje, con cualidades y experiencias exitosas de influencia dentro de la escuela y fuera de ella, competentes y resilientes para enfrentar los retos que se les presente dentro del ámbito educativo y fuera de ella. Rodríguez et al (2020) consideran que el liderazgo pedagógico, es sinónimo de liderazgo centrado en el aprendizaje (277), así también Ritacco, M., Amores, M. (2018) menciona que el liderazgo, son las acciones que realizan los directivos, quienes deben potenciar y promover el liderazgo en sus docentes, para permitir la colaboración y el trabajo cooperativo. En ese entender el líder pedagógico es aquel que orienta el aprendizaje de los estudiantes, asumiendo responsabilidades y fomentando el liderazgo distributivo en sus docentes.

El líder pedagógico posee competencias, que favorecen la gestión escolar, por ello, Vásquez (2021), menciona las siguientes:

**Figura 4.** *Competencias del líder pedagógico*

Competencias estratégicas	Competencias tácticas	Competencias operativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder centrado en los principios.</li> <li>• De emprendimiento.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Orientación al cliente.</li> <li>• Orientación a los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamiento estratégico.</li> <li>• Negociación y relaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Empoderamiento.</li> <li>• Aspecto interpersonal.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Vásquez (2021)

**Las competencias estratégicas**, que posee el líder pedagógico, va encausar al cumplimiento de las metas trazadas, que están inmersos dentro de la visión y misión de la IIEE.

**Las competencias tácticas**, son aquellas habilidades y capacidades que posee el líder para resolver y satisfacer las expectativas y necesidades de su entorno.

**Las competencias operativas**, se relacionan con el desempeño eficiente del líder destacando y asumiendo retos dentro de su institución.

El líder pedagógico, al poseer todas las competencias anteriormente citadas, es considerado como un influencer, porque influye de manera positiva sobre los miembros de la institución y tiene la capacidad de organizar, conducir a los diferentes grupos con visión prospectiva.

Por consiguiente, el liderazgo pedagógico se ve reforzado gracias a las competencias directivas que posee el directivo, pues lo que busca es elevar la calidad educativa, la eficacia y eficiencia en los procesos educativos.

#### ***Organización de la escuela.***

El directivo tiene el deber de integrar armónicamente a todos los actores educativos, tanto en lo pedagógico, administrativo y académico, en ese entender el director debe tener un manejo preciso para emprender procesos académicos, de gestión y administrativos, de acuerdo al avance tecnológico y científico, cuya responsabilidad es la elaboración de los proyectos con participación de su comunidad educativa, plasmando las necesidades e intereses y las expectativas de los involucrados a nivel interno y externo.

#### ***Acompañamiento pedagógico.***

El acompañamiento pedagógico implica el monitoreo permanente, a los docentes, brindándoles asesoría pedagógica, soporte técnico, encausando la reflexión permanente para mejorar el desempeño profesional y por consiguiente la institución brinde una educación de calidad. Casas. (2019), mencionan que el acompañamiento pedagógico, debe centrarse, en todo lo que sea de beneficio para mejorar la enseñanza y tenga un impacto en el logro de los aprendizajes (p. 58), en esta misma línea, Gálvez, et, ál. (2018), refieren que el acompañamiento suele ser un proceso de consejería, pues el directivo con la experiencia que posee, va guiar, recomendar al docente sobre sus aciertos y desaciertos de su trabajo pedagógico (p. 419).

En tal sentido el acompañamiento pedagógico es una interacción de suma importancia que permite formular reajustar los instrumentos de gestión y analizar los procesos pedagógicos, todo en bien de los estudiantes.

#### **Evaluación de la efectividad de la gestión escolar**

La evaluación de desempeño, consiste en medir a todo el proceso, con la finalidad de evidenciar si el directivo cumplió con las competencias inherentes al cargo que desempeña, es así que Guartán et al. (2019), considera, como un proceso, que involucra distintos aspectos para proporcionar resultados y estas al ser analizadas, permitan resaltar las fortalezas y las debilidades (p. 16), así mismo Rodríguez et al. (2018) señala que la evaluación de desempeño, suministra evidencias reales para analizar la calidad educativa (p. 182), refiriéndose a este tema, Matabanchoy et al. (2019) afirma que la evaluación de desempeño es un proceso indispensable dentro de una organización, al ser

manejado como un instrumento de gestión, la cual favorece al desarrollo profesional y personal de los trabajadores (p. 177). de igual modo Gómez (2019) indica, que la evaluación desempeño es un proceso que puede ser de influencia positiva, si se adopta como una cultura evaluativa, en esta misma línea, Nadeem (2020) sostiene que la evaluación de desempeño, tiene dos propósitos, de responsabilidad y de mejora (p. 132). Por lo anteriormente dicho, la evaluación de desempeño directivo, se considera como la medición objetiva de manera integral sobre las diferentes competencias directivas: profesional, académico, productividad, pedagógica y las diferentes aptitudes y habilidades relacionados al comportamiento intrapersonal e interpersonal relacionados a su trabajo, además enfatizar en una evaluación y estimular, favorece el aspecto emocional y por lo tanto aumenta el compromiso con la institución.

Por otro lado, para medir la efectividad de la evaluación en la gestión escolar se debe tener en cuenta el actuar de los directivos, para ampliar Donoso et al. (2018) mencionan que la gestión de los directivos tiene estrecha vinculación, con sus competencias individuales, pues al considerarse líder, es el que dirige la institución, el que promueve el liderazgo compartido o distributivo, lo cual favorece a que la escuela se fortalezca y la gestión sea efectiva (p.24). Considerando lo anteriormente citado, el directivo debe poseer competencias de liderazgo promoviendo el liderazgo distributivo, este hecho favorece la gestión escolar, pues los roles se pueden distribuir de acuerdo a las competencias de los docentes, esto beneficia que se trabaje en equipo de manera colegiada.

En síntesis, la evaluación de la efectividad escolar, se evidencia a través de la eficiencia y la eficacia del actuar de los diferentes actores educativos

### **Discusión**

Al realizar el análisis de los artículos seleccionados se asume, que la eficacia y la eficiencia son factores determinantes para lograr la efectividad en la gestión pública, esto se encuentra en las investigaciones realizadas por Alarcón et al (2020). Sin embargo, para lograr los objetivos planteados y alcanzar la efectividad, no solo basta las dimensiones anteriormente mencionadas, también se debe tener en cuenta otro componente fundamental referido a la optimización del tiempo y el recurso, (Morvelí. 2021) y (Machin, 2019). También se debe considerar, que los gobiernos deben articular las políticas públicas reforzando los valores éticos en los trabajadores.

La interrelación de los factores de apoyo a la gestión escolar, con eficiencia y eficacia, permiten mejorar la calidad educativa, estos son puntos de coincidencia de las investigaciones realizadas por: García et al (2018); Coloma et al (2021); Crissien, et, ál. (2019). Sin embargo, la calidad educativa no solo depende de los factores de apoyo, también se debe tener en cuenta otros factores que están asociados al contexto sociocultural donde se encuentra la IIEE, por lo tanto, no se puede homogenizar dicho atributo, Quintana (2018).

Otro factor de importancia que permite medir la efectividad de la evaluación de la gestión escolar, es la evaluación del desempeño directivo, este desempeño, está relacionado a las competencias individuales de los directivos; sin embargo, se debe tener en cuenta otras competencias inherentes al cargo que desempeña, referida al liderazgo administrativo y pedagógico, pues el accionar de manera eficiente y eficaz, tienen influencia directa en la efectividad de la gestión escolar, estos son puntos de concordancia de Donoso et al (2018); Rodríguez et al (2020) Ritacco, M., Amores, M. (2018). Por otro lado, se debe tener en cuenta, la planificación que realizan, los directivos y docentes, esto también determina la eficiencia y el alto nivel de efectividad de la gestión escolar (Syslová, 2019 y Gálvez et al, 2018).

## **CONCLUSIONES**

La eficiencia y eficacia factores que contribuyen a la efectividad de la gestión pública, son atributos que percibe la población, de acuerdo al servicio que le brinda el Estado, a través de políticas públicas que logran satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos, así mismo a la calidad de atención que ofrecen los servidores públicos.

La efectividad de la gestión escolar está directamente ligado a la eficiencia y la eficacia del actuar del directivo, esto implica que el director tiene que tener una visión amplia de lo que quiere conseguir en su gestión escolar, así mismo hacia donde quiere conducir su institución, de igual manera que estándar de calidad quiere para su institución, para ello el directivo tiene que estar auto motivado, deber ser competente, responsable y auto gestionar su capacidad de liderazgo, solo así se puede hablar de la efectividad de la gestión escolar, y de una educación de calidad, en ese entender podemos decir que esta política pública favorece a los estudiantes en igualdad de condiciones, respetando su derecho a la educación.

La evaluación de desempeño se da para potenciar las fortalezas y reorientar aquellas que necesiten mejorar, pues la evaluación en si permite retroalimentar, para que el directivo busque el fortalecimiento y mejora continua de su recurso humano, así mismo el empoderamiento de las herramientas y estrategias necesarias, efectivas para el desarrollo de la institución, además le va permitir liderar democráticamente y buscar conceso de manera colegiada para el beneficio de la comunidad educativa en especial para aquellos estudiantes que son menos favorecidos por la coyuntura de su contexto.

Una de las políticas públicas en educación es la Evaluación del Desempeño Directivo, pues el Estado lo que pretende con las evaluaciones de desempeño es elevar los estándares de aprendizaje y desarrollar competencias de acuerdo al contexto actual y a las demandas de la sociedad en que vivimos, con la finalidad de cerrar las brechas existentes en educación y que todos los estudiantes reciban una educación de calidad, con la misma igualdad de oportunidades y condiciones, de igual modo la evaluación de la efectividad de la gestión escolar se mide con el actuar del directivo, pues al ser considerado como líder pedagógico debe tener una gestión democrática, lo que debe estar orientado al cambio institucional, para garantizar una educación de calidad, esta gestión se visualiza mediante, la toma de decisiones para llevar a la institución educativa hacia estándares de calidad de enseñanza.

La práctica docente, debe estar ligado a una cultura evaluativa permanente, esto permitirá que toda la comunidad educativa valore la evaluación como una oportunidad para su aprendizaje, aprendiendo tanto de los logros y de los errores.

Teniendo esta visión el objetivo principal del líder pedagógico es el aprendizaje de los estudiantes, esto implica rediseñar aquello que va favorecer la mejora de los aprendizajes, pues ello conlleva a acompañar y estimular el trabajo del docente, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación colegiada de los docentes y el equipo directivo.

#### **LISTA DE REFERENCIAS**

Alarcón, R., Salvador, Y., Pérez M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 411-420. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000600411](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600411)

- Barba, L., Delgado, K. (2021) Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista Educare*. Recuperado de: <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- Cabana, S., Cortés, F., Contreras, F., Vargas, V. (2020) Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile. *Información Tecnológica – Vol. 31 Nº 2 – 2020*. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000200103&lang=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200103&lang=pt)
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Revista Investigación Valdizana*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062182005/html/>
- Crissien, T., Velásquez, J., Neira, D., Turizo, L. (2019). “Measuring the quality of management in education. Review article”. *El profesional de la información*, v. 28, n. 6, e280604. Recuperado de: <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/nov/crissien-velasquez-neira-turizo.pdf>
- Coloma, C., Tafur, R. (2021) La gestión de calidad en educación. *Prezi Inc* Recuperado de: [https://prezi.com/p/0gyin\\_2r30oa/la-gestion-de-calidad-en-educacion/](https://prezi.com/p/0gyin_2r30oa/la-gestion-de-calidad-en-educacion/)
- Donoso, S., Benavides, N. (2018) Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação* v. 23 e230013 2018. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/LTvm4f6GHGQBmNXTZfghTQb/?lang=es>
- Gálvez M., Milla, R. (2018) Teaching Performance Evaluation Model: Preparation for Student Learning within the Framework for Teacher Good Performance. *Propósitos y Representaciones*. [http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/en\\_a09v6n2.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v6n2/en_a09v6n2.pdf)
- García, J., Cazallo, A., Barragan, C., Mercado, M., Olarte, L., Meza, V. (2019) Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>

- García, F., Juarez, S., Salgado, L. (2018) Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*. 2018. 2. 206-216. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142018000200016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016)
- García, H. (2021) Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, vol. 45, núm. 2, 2021. Recuperado de: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-26442021000200123&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-26442021000200123&script=sci_abstract&tlng=es)
- Guartán, A., Torres, K., Ollague, J. (2019) La evaluación de desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *digital Publisher*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Machín, M., Sánchez, B., Lopez, M., Puentes, P. (2019) Local public management as guarantor of efficiency in the Cuban public administration ISSN 2310-340X RNPS 2349 -- *COODES* Vol. 7 No. 2 (mayo-agosto). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2019000200212](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200212)
- Matabanchoy, S., Álvarez, K., Riobamba, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Univ. Salud*. 2019;21(2):176-187 Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-71072019000200176&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-71072019000200176&script=sci_abstract&tlng=es)
- Melati, C., Janissek, R. (2020) Smart government: analysis of dimensions from the perspective of public managers. *Brazilian journal of public administration*. Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/rap/a/9phsH3RwpbznKhxpXQbz3Qq/?format=pdf&lang=en>
- Morveli, G. (2021) Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020 *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio, 2021, Volumen 5, Número 3. Recuperado de: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/546/700>

- Nadeem, M. The Role of Principals and Administrators in Performance Appraisal of School Teachers in Punjab. *Sir Syed Journal of Education & Social Research* Vol. 3, Issue 2, 2020 (April – June) Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/342648475\\_The\\_Role\\_of\\_Principals\\_and\\_Administrators\\_in\\_Performance\\_Appraisal\\_of\\_School\\_Teachers\\_in\\_Punjab](https://www.researchgate.net/publication/342648475_The_Role_of_Principals_and_Administrators_in_Performance_Appraisal_of_School_Teachers_in_Punjab)
- Quintana, Y. (2018) Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v21n2/0123-1294-eded-21-02-00259.pdf>
- Ritacco, M., Amores, F. (2018) Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España) *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 44, e162034, 2018 Recuperado de: <https://www.scielo.br/j/ep/a/p4sCCwQHvYbpHpPTw74YtYk/?lang=es>
- Rodríguez, M., Ordóñez, R., López, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7435731>
- Rodríguez, A., Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento *Revista EAN*, 82, pp.179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Syslová, Z. (2019) The relation between reflection and the quality of a preschool teacher's education performance. © The Author(s) 2019. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License. Recuperado de: <https://en.x-mol.com/paper/article/1335620567977914455>
- Soto, N., Morillo, S., Calderón, G., Betancur, H. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123-136. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000300123&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512020000300123&script=sci_abstract&tlng=es)
- Vásquez, S., Vásquez, L., Vásquez, C., Vásquez, S – A., Carranza, M., Terry, O. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. *Revista Horizontes*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000100178&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000100178&script=sci_arttext)